

บทที่ 3

พฤติกรรมองค์การและเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ (Organizational Behavior and the Global Economy)

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน องค์การมีความต้องการผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ (Global Managers) เป็นจำนวนมาก เราไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารเหล่านี้จะต้องออกไปทำงานยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก แต่หมายความว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลกเป็นอย่างดี ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ นอกจากนี้ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ยังต้องดำเนินการบริหารบุคคลภายในองค์การซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านสัญชาติ วัฒนธรรม ตลอดจนการเรียนรู้ถึงรูปแบบต่างๆ ในการบริหารงานที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ (Global Managers) หมายถึงบุคคลที่ทราบถึงวิธีการในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นระหว่างประเทศต่างๆ มักเป็นบุคคลที่เรียนรู้หลายภาษา และจะคิดในมุมมองของโลกาภิวัตน์ (World View) สำหรับคุณลักษณะต่างๆ ที่ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ควรมีได้แก่

- สามารถที่จะนำความรู้ความชำนาญทางด้านเทคนิคมาใช้กับงาน
- สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน
- สามารถที่จะเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ
- สามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ
- สามารถที่จะสนใจและติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้เป็นอย่างดี
- สามารถที่จะพูดได้มากกว่าหนึ่งภาษา
- สามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างรัฐบาลและระบบการเมืองต่างๆ

- สามารถเข้าใจถึงประวัติและจิตใจของผู้ร่วมงานทางธุรกิจ
- สามารถที่จะชักชวนบุคคลอื่นให้เกิดความรู้สึกที่ดีและความกระตือรือร้นในการทำงาน

สภาพแวดล้อมต่างๆ ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นนักบริหารจึงควรให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันมีแนวโน้มดังนี้

- พวกเราอาศัยอยู่ภายใต้เศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งกำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว
- โอกาสในการทำงานในประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น
- องค์การที่ประกอบธุรกิจในประเทศทราบถึงผลกระทบต่อธุรกิจของตนจากคู่แข่งที่มาจากต่างประเทศ
- ในปัจจุบันมีบุคคลจำนวนมากทำงานให้กับบริษัทต่างชาติ
- งานต่างๆ เริ่มหายากขึ้น เนื่องจากผู้ลงทุนชาวต่างชาติได้เคลื่อนย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่า

วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรมถือเป็นวิธีการหรือแนวทางในการเรียนรู้ที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสังคมใดสังคมหนึ่ง เช่น วิธีการที่สมาชิกภายในสังคมนั้นรับประทานอาหาร แต่งตัว ทักทายซึ่งกันและกัน วิธีการอบรมสั่งสอนบุตรหลาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้วัฒนธรรมของสังคมหนึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมของสังคมอื่นๆ คนเรานั้นไม่ได้เกิดมาพร้อมกับวัฒนธรรม แต่เราเกิดมาภายใต้สังคมซึ่งจะสอนเราเกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรม วัฒนธรรมประกอบด้วยส่วนต่างๆ หลายส่วนซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในที่ใดที่หนึ่งก็ย่อมส่งผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ มากมาย นอกจากนั้นแล้ววัฒนธรรมยังถูกใช้ร่วมกันโดยบุคคลต่างๆ และจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของความแตกต่างระหว่างกลุ่มบุคคล เช่น ความคาดหวังเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการรับประทานอาหารของบุคคลที่เกิดมาเป็นชาวมุสลิมก็คือจะรับประทานอาหารที่ปรุงตามวิธีการที่กำหนดตามแนวทางศาสนาและเป็นอาหารที่ไม่มีหมูรวมอยู่ด้วย ขอบเขตที่กำหนดโดย

ความคาดหวังนี้ก็ทำให้ชาวมุสลิมรู้สึกไม่สบายใจที่จะต้องเป็นแขกเชิญในงานเลี้ยงที่จัดขึ้นโดยมีอาหารส่วนใหญ่เป็นเนื้อหมู

ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้น เราสามารถที่จะแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 ส่วนคือ

- 1) ศึกษาวัฒนธรรมในแง่ของวัฒนธรรมที่แสดงออกมาและสามารถสังเกตได้ (Popular Dimension of Culture) เช่น ภาษา แนวคิดเกี่ยวกับเวลา แนวคิดเกี่ยวกับสถานที่และศาสนา
- 2) ศึกษาวัฒนธรรมในแง่ของอิทธิพลภายใน ที่มีผลต่อแนวความคิดและการกระทำของบุคคล

สิ่งแสดงออกทางวัฒนธรรม (Popular Dimension of Culture)

เป็นส่วนของวัฒนธรรมที่แสดงออกมาและสามารถสังเกตได้ สิ่งเหล่านี้ได้แก่ ภาษา แนวคิดเกี่ยวกับเวลา แนวคิดเกี่ยวกับสถานที่และศาสนา

□ ภาษา (Language)

ภาษาจัดเป็นลักษณะที่เด่นที่สุดของวัฒนธรรม ภาษาจะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของบุคคล คำศัพท์ของภาษาใดก็ตามจะแสดงให้เห็นถึงประวัติศาสตร์ของสังคมนั้นๆ และสิ่งต่างๆที่เป็นสิ่งสำคัญของสังคมนั้นๆ โครงสร้างของภาษาที่แต่ละบุคคลใช้จะมีอิทธิพลต่อความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ

ปัจจุบันพบว่าในโลกนี้มีภาษาที่ใช้กันอยู่มากกว่า 3,000 ภาษา บางภาษาก็มีผู้ใช้เพียงเล็กน้อย แต่บางภาษามีผู้ใช้เป็นจำนวนมาก เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาสเปนและภาษาจีน เป็นต้น บางประเทศมีภาษาราชการของตนเอง เช่น ฝรั่งเศสและมาเลเซีย บางประเทศไม่มีภาษาราชการของตนเอง เช่น อเมริกา ในขณะที่บางประเทศมีภาษาราชการมากกว่า 2 ภาษา เช่น แคนาดา สวิตเซอร์แลนด์และอินเดีย

□ แนวคิดเกี่ยวกับเวลา (Time Orientation)

ค่านิยมเกี่ยวกับเวลาแตกต่างกันไปแล้วแต่วัฒนธรรม หลายๆวัฒนธรรมจะยึดถือแนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับเวลา โดยมีแนวคิดที่ว่าเวลานั้นมีลักษณะเป็นวงกลม แนวคิดนี้จะเน้นถึงการย้อนกลับมาของเวลา ตลอดจนโอกาสต่างๆที่ผ่านไปก็จะย้อนกลับมาได้อีก เช่น ถ้าหากวันนี้เราสูญเสียโอกาสที่ดีไปก็ไม่ใช่ไร เนื่องจากโอกาสที่ดีจะกลับมาอีกในวันพรุ่งนี้ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของวัฒนธรรมนี้จะเน้นที่เวลาที่เป็นปัจจุบัน โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตเพียงเล็กน้อย เราจะพบเห็นลักษณะของแนวคิดเช่นนี้ในวัฒนธรรมของชาวเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

บางวัฒนธรรมมีแนวคิดเกี่ยวกับเวลาว่าเวลามีลักษณะเป็นเส้นตรง อดีตเป็นสิ่งที่ผ่านไปแล้ว ปัจจุบันเป็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นและอนาคตเป็นสิ่งที่กำลังจะตามมา แนวคิดนี้จะวัดเวลาในรูปแบบการเคลื่อนที่ของนาฬิกาที่เคลื่อนไปเรื่อยๆด้วยความแน่นอน ในสังคมที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้บุคคลจะวัดเวลาด้วยความแน่นอน และจะคิดเกี่ยวกับการสูญเสียเวลา และการประหยัดเวลา การกำหนดจุดมุ่งหมายในระยะยาวเป็นสิ่งที่สำคัญและการวางแผนจัดเป็นวิธีการทางการบริหารสำหรับอนาคต เราจะพบเห็นลักษณะของแนวคิดเช่นนี้ในวัฒนธรรมชาวอเมริกาเหนือ

นักมานุษยวิทยาชื่อ Edward T. Hall ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับเวลาออกเป็น 2 แนวคิดคือ Monochronic Culture และ Polychronic Culture โดยที่ **Monochronic Culture** หมายถึง วัฒนธรรมซึ่งบุคคลจะกระทำการสิ่งเดียวในขณะใดขณะหนึ่ง ส่วน **Polychronic Culture** หมายถึง วัฒนธรรมซึ่งบุคคลจะกระทำการมากกว่าหนึ่งสิ่งในเวลาเดียวกัน

□ แนวคิดเกี่ยวกับสถานที่ (Use of Space)

วิธีการที่บุคคลใช้สถานที่จะมีความแตกต่างกันไปแล้วแต่วัฒนธรรม สถานที่ส่วนบุคคลถือเป็นอาณาบริเวณที่ล้อมรอบตัวเรา เราอาจรู้สึกไม่พอใจที่มีบุคคลอื่นบุกรุกหรือเข้าใกล้สถานที่ส่วนตัวของเรา แต่ถ้าหากบุคคลอื่นอยู่ห่างไกลออกไป ก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นขนาดความกว้างใหญ่ของสถานที่ส่วนบุคคลจึงแตกต่างกันไปแล้วแต่ วัฒนธรรม เช่น ชาวอาหรับและชาวอเมริกาใต้ ชอบที่จะพูดคุยกันในระยะที่ใกล้ชิดกันมากกว่าชาวอเมริกาเหนือ ชาวเอเชียชอบพูดคุยกันในระยะห่างกัน

มากกว่า ถ้าหากชาวซาอุดีอาระเบียเคลื่อนเข้าใกล้ชาวอเมริกาเพื่อให้เกิดความสะดวกในการพูดคุย ชาวอเมริกาจะถอยออกมาเพื่อรักษาระยะห่างให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของเขา แต่ถ้าชาวอเมริกาคนนี้ไปเจรจาทะลุกับชาวมาเลเซีย และชาวอเมริกาเคลื่อนเข้าใกล้ชาวมาเลเซียเพื่อความสะดวกในการพูดคุย ชาวมาเลเซียก็จะถอยออกมาเพื่อรักษาระยะห่างให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของเขา

ในบางวัฒนธรรมจะมีการจัดสถานที่เพื่อกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินงานสามารถที่จะดำเนินการโดยพร้อมเพรียงกันได้ เช่น เมืองในประเทศสเปนและอิตาลีจะถูกวางในตำแหน่งรอบๆ จุดศูนย์กลางการค้า (Plazas, Piazzas) ส่วนเมืองในประเทศอเมริกาจะถูกวางตำแหน่งตามแนวตรงของถนนสายธุรกิจ เรายังสามารถสังเกตเห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการจัดวางตำแหน่งสถานที่ทำงาน เช่น ชาวอเมริกาเหนือชอบที่จะมีสถานที่ทำงานที่เป็นส่วนตัว ในขณะที่ชาวญี่ปุ่นชอบที่จะทำงานในห้องใหญ่ร่วมกัน ในบริษัทของชาวอเมริกาห้องทำงานที่สำคัญจะมีขนาดใหญ่และตั้งอยู่มุมของชั้นสูงสุด ชาวฝรั่งเศสชอบที่จะให้ผู้บังคับบัญชานั่งอยู่ตรงระหว่างกลางกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวก

□ แนวคิดเกี่ยวกับศาสนา (Religion)

ศาสนาถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม อิทธิพลของศาสนาจะปรากฏในรูปแบบของพิธีกรรมทางศาสนา วันสำคัญต่างๆ ทางศาสนา ข้อกำหนดต่างๆ ทางจริยธรรม และพฤติกรรมทางศีลธรรมมีป้อนเกิดจากความเชื่อทางศาสนา อิทธิพลทางศาสนาที่มีต่อเรื่องราวทางเศรษฐกิจจัดได้ว่ามีความสำคัญ เช่น ในมาเลเซียการจัดเลี้ยงอาหารค่ำทางธุรกิจจะเริ่มขึ้นหลังจากเวลา 20.30 น. ทั้งนี้เพื่อที่จะให้แขกที่มาร่วมงานสามารถกระทำพิธีกรรมทางศาสนาโดยการสวดมนต์ช่วงค่ำก่อนที่จะมางานเลี้ยง

ค่านิยมและวัฒนธรรมประจำชาติ (Values and National Cultures)

แต่ละวัฒนธรรมจะแตกต่างกันที่ค่านิยมและทัศนคติ วิธีการที่บุคคลคิดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ เช่น ความสำเร็จและการทำงาน ความร่ำรวยและการได้มาซึ่งสิ่งของ ความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อแนวคิดในการทำงานภายในองค์การ ชาว

เนเธอร์แลนด์ชื่อ Geert Hofstede ได้ศึกษาถึงค่านิยมที่มีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมต่าง ๆ โดยทำการศึกษากับพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติของอเมริกาจำนวน 116,000 คนในประเทศต่าง ๆ มากกว่า 40 ประเทศ พบว่าสามารถที่จะจำแนกลักษณะของวัฒนธรรมประจำชาติได้เป็น 4 ลักษณะคือ Power-Distance, Uncertainty-Avoidance, Individualism-Collectivism, Masculinity-Femininity นอกจากนี้ Hofstede ได้ศึกษาร่วมกับนักจิตวิทยาชื่อ Michael Bond ซึ่งทำการศึกษาถึงค่านิยมของชนชาวจีน ผลจากการเปรียบเทียบการศึกษาของทั้งสองพบลักษณะของวัฒนธรรมประจำชาติอีกประการหนึ่งคือ Long-term-short-term Orientation

ลักษณะของวัฒนธรรมประจำชาติ 5 ประการ มีความหมายดังนี้

1) Power-Distance

หมายถึงขนาดของความยอมรับของบุคคลที่มีต่อการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันภายในองค์กร เช่น ชาวอินโดนีเซียมีวัฒนธรรมที่ยอมรับถึงการมีอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันภายในองค์กร เรียกว่ามี High Power-Distance Culture ส่วนชาวเนเธอร์แลนด์จะมีลักษณะของ low power-distance

2) Uncertainty-Avoidance

หมายถึง ขนาดของความชอบของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ที่เป็นแบบแผนเทียบกับสถานการณ์ที่ไม่เป็นแบบแผน เช่น ชาวฝรั่งเศสจัดว่ามีวัฒนธรรมแบบ High Uncertainty Avoidance Culture ส่วนชาวฮ่องกงจัดว่ามีวัฒนธรรมแบบ Low Uncertainty Avoidance Culture

3) Individualism-Collectivism

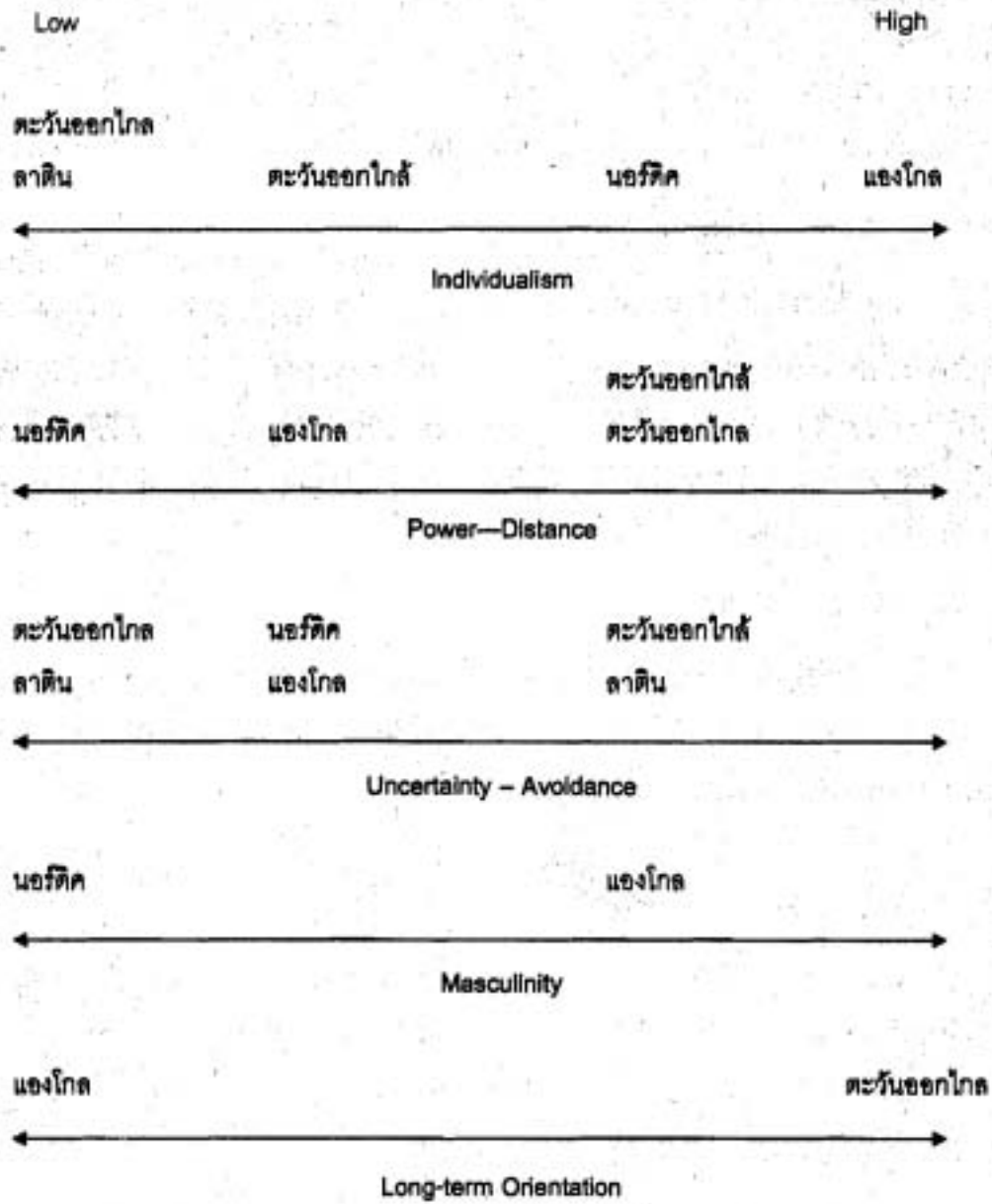
หมายถึงการที่บุคคลพิจารณาเกี่ยวกับงานในแง่ของการทำงานคนเดียวเทียบกับการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น ชาวเยอรมันจะชอบทำงานคนเดียว (High Individualistic Culture) ขณะที่ชาวสวีเดนชอบทำงานเป็นกลุ่ม (High Collectivist Culture)

4) Masculinity-Femininity

หมายถึงการที่บุคคลมุ่งเน้นไปค่านิยมที่มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเพศชาย เช่น การเป็นตัวของตัวเอง การไม่หวั่นไหวต่อความรู้สึก เช่น ชาวญี่ปุ่นจะมีลักษณะของการมีค่านิยมเกี่ยวกับเพศชายสูง (High Masculine Culture) ส่วนชาวเนเธอร์แลนด์มีลักษณะของการมีค่านิยมเกี่ยวกับเพศหญิงสูง (High Feminine Culture)

5) Long-term-Short-term Orientation

หมายถึงขนาดของการที่บุคคลมุ่งเน้นถึงค่านิยมเกี่ยวกับอนาคต เช่น ความประหยัดเทียบกับค่านิยมที่มุ่งเน้นถึงอดีตหรือปัจจุบัน เช่น หน้าที่ที่มีต่อสังคมและประเพณีทางสังคมต่างๆ เช่น ชาวจีนมีค่านิยมที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับอนาคต (High on Long-term Orientation) ส่วนชาวอเมริกามีค่านิยมที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับอดีตหรือปัจจุบัน (High on Short-term Orientation)



รูปที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงกลุ่มของประเทศต่างๆ ที่มีลักษณะของวัฒนธรรมประจำชาติบางประการร่วมกัน

ตัวอย่างของกลุ่มประเทศต่าง ๆ

แองโกล	นอร์ดิก	ลาติน	ตะวันออกไกล	ตะวันออกไกล
ออสเตรเลีย	เดนมาร์ก	อาร์เจนตินา	ฮ่องกง	กรีซ
แคนาดา	ฟินแลนด์	ชิลี	ฟิลิปปินส์	ตุรกี
สหราชอาณาจักร	นอร์เวย์	เปรู	สิงคโปร์	อิหร่าน
สหรัฐอเมริกา	สวีเดน	เวเนซุเอลา	ไทย	ปากีสถาน

ในฐานะของนักบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของวัฒนธรรมประจำชาติของประเทศต่าง ๆ จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จในการดำเนินการธุรกิจ ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน นักบริหารสามารถที่จะใช้หลักในการจัดการกับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละชาติได้ในประการต่าง ๆ ดังนี้

□ Power-Distance

สถานะเป็นสิ่งที่สำคัญในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Power-Distance สำหรับประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Low Power-Distance จะพบว่ามีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

□ Uncertainty-Avoidance

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Uncertainty-Avoidance จะมีการทำงานเป็นแบบแผนที่แน่นอน ส่วนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Low Uncertainty-Avoidance จะมีการทำงานที่ไม่เป็นแบบแผนและมีแนวโน้มที่จะปล่อยให้งานนั้นดำเนินไปในทางที่ควรจะเป็น

□ Individualism-Collectivism

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Individualism จะเน้นที่บุคคลเป็นหลัก ส่วนประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Low Individualism จะเน้นที่กลุ่มเป็นหลักและมีแนวโน้มที่จะคิดและปฏิบัติตามกลุ่ม

□ Masculinity-Femininity

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Masculinity จะเน้นค่านิยมของการเป็นตัวของตัวเอง ส่วนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Femininity จะเน้นที่การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความเสมอภาคทางเพศ คุณภาพของชีวิต ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

□ Long-term-Short-term Orientation

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Long-term Orientation จะเน้นการนับถือประเพณี อายุ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ High Short-term Orientation จะไม่เน้นถึงการนับถืออายุ มีการแสดงการวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมา และเน้นการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ

**การจัดการเชิงเปรียบเทียบและการปฏิบัติการขององค์กร
(Comparative Management and Organizational Practices)**

ปัจจัยทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษาการจัดการเชิงเปรียบเทียบและการปฏิบัติการขององค์กร แบ่งออกได้เป็น

- การติดต่อสื่อสารในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (Communication in an International Environment)
- การจูงใจพนักงานข้ามวัฒนธรรม (Employee Motivation across Cultures)
- ภาวะผู้นำและการบังคับบัญชาข้ามวัฒนธรรม (Leadership and Supervision across Cultures)
- โครงสร้างองค์กรสำหรับปฏิบัติการระหว่างประเทศ (Organization Structure for International Operations)

□ การติดต่อสื่อสารในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (Communication In an International Environment)

สิ่งที่จะต้องให้ความสนใจในการติดต่อสื่อสารข้ามวัฒนธรรมคือเรื่องของภาษา ภาษาที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจได้แก่ ภาษาอังกฤษ ถึงแม้ว่าจะมีคนจำนวนมากในโลกที่เรียนรู้ภาษาอังกฤษ แต่มีคนจำนวนน้อยที่พูดภาษาอังกฤษได้และเรียนรู้ภาษาอื่น ๆ ด้วย ในการติดต่อทางธุรกิจผู้ที่พูดภาษาอังกฤษอาจต้องติดต่อกับบุคคลอื่นที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองหรือภาษาที่สามซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาที่ตามมาเช่น

- ต้องเรียนรู้สิ่งที่บุคคลอื่นต้องการให้เราทราบและบอกเราเป็นภาษาอังกฤษ
- อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้เนื่องจากภาษาอังกฤษของบุคคลอื่นไม่ใช่อะไรที่เราคิด
- เป็นการจำกัดโอกาสของเราเนื่องจากต้องติดต่อบุคคลที่พูดภาษาอังกฤษได้

ในการติดต่อกับบุคคลซึ่งพูดภาษาที่เขาไม่คุ้นเคย อาจก่อให้เกิดปัญหาได้จากการแปลความหมายเช่นแปลความหมายไม่ถูกต้อง แม้แต่ภาษาเขียนก็อาจก่อให้เกิดการแปลความความหมายที่ผิดพลาดเมื่อแปลเป็นภาษาอื่นเช่น บริษัทฟอร์ดได้ผลิตรถบรรทุกที่มีราคาต่ำออกมาจำหน่ายในประเทศที่กำลังพัฒนาบางประเทศ โดยตั้งชื่อว่า "Fiera" แต่คำนี้เมื่อแปลเป็นภาษาสเปนจะให้ความหมายว่า ผู้หญิงที่น่ารังเกียจ

การใช้ภาษาไปโดยใช้การเคลื่อนไหวทางร่างกายหรือท่าทาง สามารถก่อให้เกิดความหมายที่แตกต่างกันได้ในแต่ละวัฒนธรรม เราว่าการใช้ท่าทางเช่นนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องสำหรับเรา แต่ถ้าใช้กับวัฒนธรรมอื่นอาจเป็นการดูถูกเหยียดหยามเช่น การยกนิ้วหัวแม่มือขึ้นมาสำหรับชาวตะวันตกหมายถึงสัญลักษณ์ของการให้ความสนับสนุนหรือแสดงความพึงพอใจ แต่ในบางประเทศเช่นประเทศอิหร่านและกาน่า การกระทำเช่นนี้หมายถึงการดูถูกเหยียดหยาม หรือการใช้นิ้วชี้ไปที่บุคคลถือเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ในอเมริกา แต่ในประเทศมาเลเซียการกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่สุภาพ

การใช้สัญลักษณ์ (Symbols) ต่างๆมีความหมายแตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรม สัญลักษณ์บางอย่างถือเป็นแบบสากลที่ให้ความหมายเหมือนกันทุกวัฒนธรรมเช่น สัญญาณไฟจราจร แต่สัญลักษณ์บางอย่างอาจให้ความหมายที่แตกต่างกันแล้วแต่วัฒนธรรม ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังเรื่องเหล่านี้ให้มาก เพราะอาจก่อให้เกิดปัญหาโดยไม่

ตั้งใจได้เช่น สายการบินอเมริกันแห่งหนึ่งเปิดเส้นทางการบินใหม่จากฮ่องกงไปยังอเมริกา โดยเที่ยวบินแรกทางสายการบินจะแจกดอกคาร์เนชั่นสีขาวให้กับผู้โดยสารชาวฮ่องกงระดับวีไอพี ในภายหลังผู้บริหารสายการบินจึงทราบว่าวัฒนธรรมของชาวจีนนั้นจะให้ดอกไม้สีขาวเฉาะในงานศพเท่านั้น

□ การจูงใจพนักงานข้ามวัฒนธรรม (Employee Motivation across Cultures)

ค่านิยมและทัศนคติของบุคคลมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรม ผู้บริหารจะต้องให้ความระมัดระวังในการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเช่น การใช้ระบบการให้รางวัลอาจเป็นสิ่งจูงใจสำหรับวัฒนธรรมหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลกับอีกวัฒนธรรมหนึ่งเช่น ชาวอเมริกันมีค่านิยมต่อการรับรางวัลเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมแบบ High Individualism ส่วนชาวญี่ปุ่นมีค่านิยมต่อการรับรางวัลเป็นกลุ่มซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมแบบ High Collectivism

□ ภาวะผู้นำและการบังคับบัญชาข้ามวัฒนธรรม (Leadership and Supervision across Cultures)

ความแตกต่างของวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและการบังคับบัญชา ในบางวัฒนธรรมพนักงานต้องการได้ผู้บังคับบัญชาที่มีความเชี่ยวชาญ กล้าตัดสินใจและเป็นผู้นำแบบเผด็จการเช่น พนักงานชาวลาตินอเมริกาจะไม่มีความสุขถ้าหากผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจให้แก่ตนมากเกินไป แต่ในบางวัฒนธรรมเช่นชาวสแกนดิเนเวีย พนักงานต้องการให้ผู้บริหารเน้นถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การวางแผนและการตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับผู้นำ เราทราบมาแล้วว่าแต่ละวัฒนธรรมจะมีความแตกต่างกันในด้านทัศนคติและการรับรู้เกี่ยวกับเวลา ซึ่งจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการวางแผน ดังนั้นเพื่อที่จะให้การวางแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นักวางแผนจะต้องมีความสามารถที่จะคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคต มีความเชื่อว่าสามารถที่จะมีอิทธิพลต่ออนาคตได้ และมีความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่ออนาคต ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมมีผลต่อรายละเอียดต่างๆของการวางแผนและระยะเวลาที่ใช้ในการวางแผน ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมมีผลต่อการตัดสินใจ พนักงานที่มา

จากวัฒนธรรมแบบ High Power-Distance จะคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจเอง และไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ Individualism-Collectivism มีผลต่อความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานที่มาจากวัฒนธรรมแบบ Collectivism เช่น ชาวญี่ปุ่นต้องการให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ส่วนพนักงานที่มาจากวัฒนธรรมแบบ Individualism เช่น ชาวฝรั่งเศส ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ

□ โครงสร้างองค์การสำหรับปฏิบัติการระหว่างประเทศ (Organization Structure for International Operations)

โครงสร้างขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น ลักษณะของอุตสาหกรรม เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมขององค์การ บทบาทของผู้นำในการตัดสินใจ มีผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การเช่นจำนวนของผู้ได้บังคับบัญชา จำนวนของลำดับขั้นของการบังคับบัญชา และขนาดของการกระจายอำนาจ

โครงสร้างขององค์การสำหรับบริษัทข้ามชาติ แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1) การจัดแผนกตามผลิตภัณฑ์ (Global Product Division)

โครงสร้างองค์การตามลักษณะนี้จะให้แต่ละแผนกรับผิดชอบกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายทั่วโลก

2) การจัดแผนกตามเขตภูมิศาสตร์ (Global Geographic or Area Division)

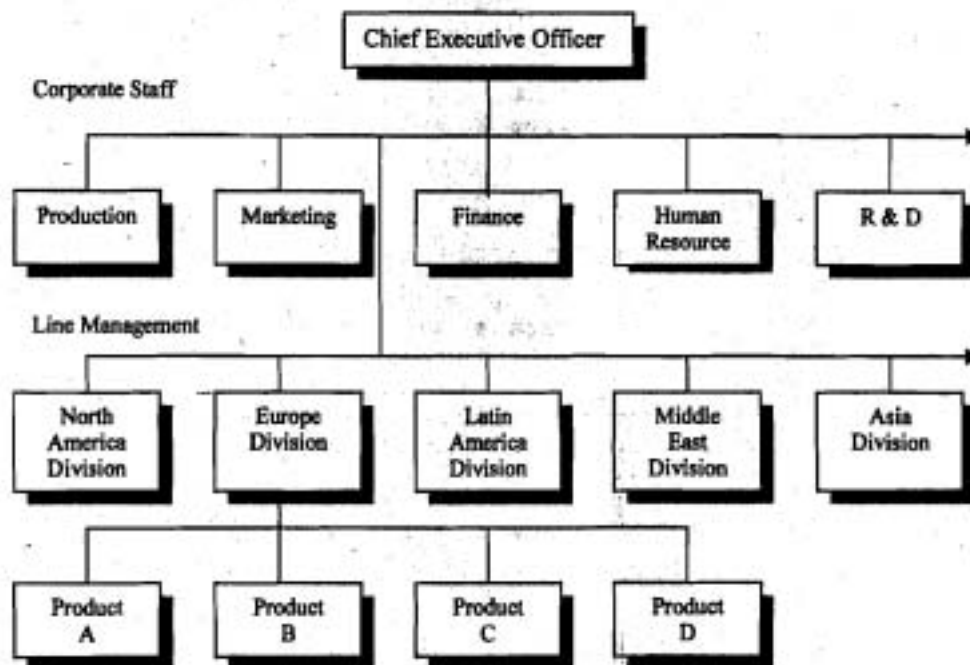
โครงสร้างองค์การตามลักษณะนี้จะให้แต่ละแผนกรับผิดชอบการปฏิบัติการทั้งหมดภายใต้พื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งทั่วโลก

3) การจัดแผนกแบบผสม (Multidimensional Global Structure)

โครงสร้างองค์การตามลักษณะนี้จะใช้เมื่อมีการปฏิบัติการที่ซับซ้อนและต้องการโครงสร้างผสมระหว่างการจัดแผนกตามผลิตภัณฑ์และการจัดแผนกตามเขตภูมิศาสตร์



รูปที่ 3.2 โครงสร้างองค์การแบ่งตามการจัดแผนกตามผลิตภัณฑ์ของบริษัทข้ามชาติ
(Global Product Division Structure)



รูปที่ 3.3 โครงสร้างองค์การแบ่งตามการจัดแผนกตามเขตภูมิศาสตร์ของบริษัทข้ามชาติ
(Global Area Division Structure)